

СПІВІДНОШЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Оксана ФІЛОНЕНКО (Кіровоград)

*У статті визначення оптимального співвідношення стилів керівництва, яке
сприяє ефективному управлінню навчальним закладом.*

В статье рассматривается оптимальное соотношение стилей руководства которое способствует эффективному управлению учебным заведением.

Ключові слова: управління навчальним закладом, особистість керівника, стиль керівництва, стиль управління.

Сучасні соціально-економічні, соціокультурні умови розвитку суспільства та підвищена увага до формування національної самосвідомості спричинили фактичну відмову від тих норм і принципів міжособистісних стосунків, які прищеплювались народові за радянських часів. Основна мета сучасної освіти, як відзначено у законі України "Про освіту", полягає у формуванні всебічно розвиненої людини як вищої цінності суспільства. Проте ефективність управління загальноосвітніми навчальними закладами в більшості випадків не відповідає вимогам сучасності. Зокрема, чимало керівників навчальних закладів не позбулися традицій всеохоплюючого контролю, який успадковано від тоталітарної системи; в практиці зустрічаються непоодинокі приклади відчуження управлінських процесів і самих управлінців від інших суб'єктів діяльності. У такий спосіб управління стає „функціональним” і спрямовується на роботу з документами, вирішення адміністративно-господарчих питань, а не на творчі процеси розвитку особистості або педагогічної системи школи в цілому.

Не заперечним є той факт, що організації, що домагаються успіху, відрізняються від протилежних їм, головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Питання ефективного керівництва викликали інтерес людей з давніх часів, проте, систематичне, цілеспрямоване їх вивчення почалося тільки останім часом. Тим не менш, до цих пір не існує повної згоди з приводу того, який стиль керівництва вважати найбільш ефективним.

В працях українських та зарубіжних вчених наголошується роль провідних положень наукового менеджменту в розвитку теорії та практики управління навчальними закладами та педагогічними системами. При цьому особлива увага надається гуманістичному, людино-(дитино-)центристському підходові в управлінні школою (І. А. Зязюн, Ю. А. Конаржевський, В. Г. Кремень, О. Я. Савченко, Т. І. Шамова, Е. А. Ямбург та ін.); необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації (В. І. Луговий, Н. Г. Ничкало та ін.); ролі та значенню творчого потенціалу особистості керівника у забезпеченні якості освіти (Л. П. Одерій, С. О. Сисоєва та ін.); необхідності використання інноваційних підходів до управління розвитком школи (В. С. Лазарєв, В. І. Маслов, А. М. Моїсєєв, М. М. Поташник та ін.).

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних

особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими.

Мета статті – дослідити можливість оптимального та ефективного управління навчальним закладом, яке базується на співвідношенні різних стилів керівництва.

Питання вибору ефективного стилю керівництва особливо гостро постало в останні роки. Безперечним залишається той факт, що особистість директора школи має вплив на інші особистості. Сухомлинський В. О. вважав, що директор школи, перш за все, має бути прекрасною людиною: “Перша, найголовніша і найважливіша якість, без якої педагог не може бути директором, – це глибока любов до дітей, органічна потреба в дитячому колективі, глибока людяність і здатність проникнути в духовний світ дитини...” [5, 31].

Наочним прикладом ставлення директора школи до демократії і правопорядку, який у повній мірі проявляється в процесі управління загальноосвітніми навчальними закладами, є стиль його роботи.

Стиль керівництва – соціально-психологічний феномен. У процесі управлінської діяльності директора школи він виконує важливі адаптаційні функції, зокрема:

- сприяє подоланню суперечностей між особливостями керівника та вимогами діяльності, яку він здійснює;
- впливає на успішну взаємодію з оточенням (конкретним соціумом, освітнім колективом).

Стиль керівництва – це система методів, прийомів і засобів, які домінують в управлінській діяльності керівника, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування. Під стилем розуміється манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити виконувати те, що в даний момент потрібно.

У сучасній психолого-педагогічній літературі виділяють різні стилі управління, які класифікуються за найрізноманітнішими критеріями. Досить чітко відстежується два підходи до розуміння сутності керівництва. Прихильники першого підходу поняття “керівництво” використовує як синонім поняття “управління” [1]. Прихильники другого підходу розглядають керівництво як один із центральних “командних”, найбільш “психологічних” елементів управління [2].

Здебільшого, коли мова йде про стиль керівництва, як науковці, так і практики мають на увазі систему методів, прийомів, засобів впливу на працівників закладу освіти, властиву лише її керівнику – директору школи. На думку Карамушки Л. М. поняття “стиль керівництва” і “стиль управління” не є синонімічними. Стиль управлінської діяльності виявляється при розв’язанні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, а стиль керівництва – тільки при вирішенні

власне психологічних ситуацій, причому лише певного типу, зв'язаних із здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків [3, 58-60].

Управлінський стиль директора школи, орієнтований на гуманізацію власної управлінської діяльності, визначає система стійких рис, що формується на основі духовних потреб, здібностей і проявляється в процесі його творчої діяльності, носить гуманістичний характер. У зв'язку з цим, гуманістично орієнтований директор школи відрізняється альтруїстичною суб'єктністю, що формує прагнення задовольняти потреби інших людей. Ядром суб'єктності директора школи є саморегуляція, самовизначення, самопізнання, самоактуалізація.

Голландський учений Карстанье П. вважає, що за видами діяльності директорів можна поділити на адміністративно-орієнтованих і освітньо-орієнтованих. Якщо адміністративно-орієнтовані директори шкіл роблять акцент на фінансових і адміністративних аспектах своєї роботи, то освітні менеджери більше піклуються за процес навчання, його зміст, професійний рівень викладацького складу і очолюють "ефективні школи".

На думку дослідника, характеристика "освітнього" директора включає такі сфери управлінської діяльності: місію школи, навчальний план, викладання, людські ресурси, організацію. Діяльність "освітнього директора" в цих сферах потребує відповідних управлінських навичок, а саме: освітній директор повинен знати, які найбільш важливі цілі його школи, як необхідно йому працювати, щоб спрямувати діяльність школи саме в цьому напрямку; директор повинен знати, які аспекти навчального процесу важливі, які з них потребують змін, і як вони можуть бути в найкращий спосіб пристосовані до загальних цілей школи.

У статті "Шкільний директор як менеджер з освіти" Карстанье П. розглядає ще одну важливу проблему: вміння впливати на людей. Технологічно цей процес здійснюється у неформальній розмові, коли директор може просто радитися з вчителем; в ході оцінного інтерв'ю, коли вчитель ділиться своїми враженнями, думками; при наданні методичної допомоги. Дослідник вважає, що керівник повинен володіти навиками спілкування, кредитом довіри, технічними навиками, впевненістю і терпінням. Систематична підтримка вчителів і керівництво ними повинні задовольняти чотири умови:

- всі, хто задіяний у процес, повинен погоджуватися із загальним розумінням критеріїв і процедур;
- всі, хто задіяний у процес, повинні розуміти, як ці критерії і процедури пов'язані з навчанням, місією школи;

– вчителі повинні сприймати процедуру як щось мотивуюче, що дозволяє їм поліпшити їх роботу;

– всі задіяні в процес повинні відчувати, що ціль процесу – не винесення судження, а його розвиток.

У Гарвардському університеті (1980) Р. Х. Гоулдхаммером Р., Андерсоном Р. та Краєвським Р. була розроблена програма “Клінічного надзору”, яка є прикладом систематичної роботи з вчителями. Вчені виділили особливий метод надзору – керівне інтерв’ю, який дуже рідко використовується в системі освіти. Оскільки цей метод передбачає “двостороннє” використання і розрахований на професіоналів, Снайдер К. Дж. і Андерсон Р. Х. доводять, що застосування цього методу в управлінській діяльності буде корисним.

Ликерт у 1967 році в процесі дослідження поведінки директора школи та стилю його керівництва вказав на відмінності в моделях поведінки ефективних та неефективних керівників і виділив типові поведінкові риси ефективних керівників, які в усьому підтримують підлеглих, демонструють впевненість у чесності й уміннях своїх підлеглих, добре організовують підготовку роботи, допомагають підлеглим удосконалювати свою професійну майстерність, працюють над створенням команди, виступають у ролі єдиної ланки між окремими професійними групами.

В Огайо (США) з 1945 року проводились довгострокові дослідження поведінки керівника закладу освіти. В результаті досліджень було виділено два типи керівництва: структуроване або “орієнтоване на задачу”; дбайливе або “орієнтоване на людей”. Одна з найвідоміших типологій, яка застосована на подвійному поділі Блейка і Моутона (1971), має два виміри: “турботу про виробництво” і “турботу про людей”. Розпізнавати перспективного управлінця і визначати шляхи розвитку його таланту – визначальне завдання, виконання якого сприятиме розв’язанню проблеми управлінських кадрів. Цю проблему вивчали. Маргерисон Ч. (Австрія, Квінслендський університет), Какабадзе Е. (Кренфільдський технологічний інститут, Великобританія). Вони проаналізували результати відповідей понад 700 керівників найрізноманітніших галузей, прорангували за ступенем важливості ключові фактори, які визначили розвиток їх кар’єри. Просуванню на вищий рівень керівництва, як з’ясували дослідники, сприяють: особисте бажання зайняти високий пост, вміння працювати з людьми, готовність до ризику і відповідальності. Як свідчать результати опитування, найбільш суттєвими аспектами діяльності керівника є висока комунікабельність, уміння керувати людьми та делегувати повноваження. Крім цього, перспективний керівник має мати: досвід керівної роботи, здібність генерувати більше ідей у порівнянні з

колегами, добру професійну і спеціальну управлінську підготовку, сімейну підтримку, здоровий глузд, який при необхідності допоможе легко міняти стиль керівництва.

Залежно від спрямованості особистості керівника на інтереси справи або на турботу про взаємини з людьми Р. Блейк і Д. Мутон запропонували «управлінську матрицю», на основі якої виділили п'ять типів керівників: песиміст (незначна увага до роботи і людей), диктатор (максимум уваги до роботи і незначна увага до людей), ліберал (максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи), маніпулятор (помірна увага до роботи і до людей) і організатор (висока орієнтація на ефективну роботу у поєднанні з довірою і пошаною до людей)[4].

З огляду на аналіз літературних джерел зазначимо: теоретичні і прикладні дослідження зарубіжних вчених є значним доробком до вітчизняного управління освітньою галуззю. Пожвавлений інтерес освітян до цієї проблеми пояснюється тим, що в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами відбулося зміщення акцентів з адміністративного стилю управління, який за радянських часів носив авторитарний характер, на гуманітарно-освітній, який в умовах розбудови незалежної суверенної держави все більше набуває демократичного характеру.

У дослідженнях Б. Д. Паригіна виділені типи керівників залежно від характеру виконуваної діяльності (універсальний, ситуативний), її змісту (ентузіаст, виконавець, діловий, емоційний) і стилю керівництва (авторитарний, демократичний).

Л. Д. Столяренко підкреслює, що взаємини підлеглих з керівником, психологічний клімат колективу, результати його роботи залежать від стилю управління, що реалізовується керівником. Автор перераховує наступні стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний і ситуативний [3].

Згідно особливостям інтелектуальної діяльності виділяють наступних типів керівників: консервативно-інтуїтивний; консервативно-аналітичний; новаторсько-інтуїтивний і новаторсько-аналітичний. Цілком очевидно, що найбільш ефективний стиль управління, названий новаторсько-аналітичним. Для керівника з таким стилем управління характерні енергійність і новаторство, чуйність до нових ідей і інформації, генерування великого числа ідей, готовність враховувати думку інших, здатність логічно аналізувати реалістичність і перспективність ідеї, швидке ухвалення рішень, терпимість до невдач, уміння бачити ситуації і працювати з людьми.

На думку більшості фахівців з менеджменту, ефективним стилем управління є стиль, якому властиві наступні межі: регулярні наради керівника з підлеглими; відвертість у відносинах між керівником і

підлеглими; залучення підлеглих до розробки і ухвалення організаційних рішень; делегування керівником своїм підлеглим повноважень і прав; участь рядових працівників в плануванні і здійсненні організаційних змін; створення особливих групових структур, наділених правом самостійного ухвалення рішень; надання працівникові можливості автономно розробляти проблеми, нові ідеї.

Даний стиль управління реальний, якщо керівник володіє наступними якостями: домінантність (уміння впливати на підлеглих); упевненість в собі; емоційна врівноваженість; креативність, здібність до творчого вирішення завдань; високий практичний інтелект; прагнення до успіху; відповідальність; гнучкість поведінки; товариськість.

Керівник освітньої установи – фахівець, що займається організацією роботи педагогічного колективу. Його діяльність виступає як система дій, що забезпечують злагоджену роботу колективу педагогів з оптимальними педагогічними результатами. Основні функції керівника освітньої установи – процеси, що циклічно повторюються, які забезпечують досягнення системи цілей, ефективне функціонування, збереження і розвиток освітньої установи.

Отже, можна зробити висновок, що для ефективного управління навчальним закладом керівнику необхідно змінювати стилі управління в залежності від ситуації. Результати даного дослідження підтверджують думку про те, що у процесі управління неможливо керуватись лише одним стилем, а необхідно застосовувати їх поєднання. Ефективний керівник використовує різні стилі керівництва в залежності від обставин. В загальному, керівник спирається на принципи демократичного стилю управління, демонструючи при цьому гуманність, розуміння та підтримку. У випадку виникнення конфліктної ситуації найбільш доцільним є демократичний чи ліберальний стиль керівництва. У ситуації необхідності прийняття рішення ефективним є авторитарний стиль, що характеризується відповідальністю, рішучістю та професіоналізмом.

Керівник повинен завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва. Керівник, який вибрав певний стиль лідерства і чітко його дотримується (оскільки цей стиль добре зарекомендував себе у минулому) може виявитися не здатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати від своїх підлеглих максимальну віддачу, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль управління. Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники – це ті, хто уміють поводити себе по-різному – залежно від вимог реальності.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Генов Ф. Психология управления: Основные проблемы / Пер. с болг. – М.: Прогресс, 1982. – С. 360 - 369. – 442 с.
2. Гичан И. С. Психология управления трудовыми коллективами. – К.: КИИГА, 1987. – С. 24 - 36. – 208 с.
3. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти. – К., 1997. – 179 с.
4. Кошманова Т. С. Развитие педагогической освіти у США (1960-1998 гг.). – Львів, 1999. – С. 21.
5. Сухомлинський В. А. Избранные произведения: В 5 т. – К.: Радянська школа, 1980. – Т. 4: Павлышская средняя школа. Разговор с молодым директором школы. – 670 с.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Філоненко Оксана Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки КДПУ ім. В. Винниченка.

Коло наукових інтересів: дослідження розвитку освіти й педагогічної думки в центральному регіоні України у XX столітті; техніка управлінської діяльності.